

第4分科会 パネルディス カッション

会計事務所組織化の決め手とは！

〈事務所スタッフ、関与先がハッピーな事務所を作るために！〉

■パネリスト 野口省吾(城北東会会) 森 一浩(静岡会) 神中弘臣(九州会)
■コーディネーター 岩崎美顔(城北東京会)

税理士法人設立、 事務所合併・承継のプロセス

——事務所組織化の大きなきっかけとして、事務所承継と税理士法人化が挙げられると思います。税理士は「一国一城の主」ですから承継や組織化にあたっては職員の統率や関与先との関係など、さまざまな課題が出てきます。パネリストの皆さんの場合はいかがでしたか。まず自己紹介からお願いします。

野口 城北東京会北支部の野口と申します。九年ほどTKC会員事務所で修行し、平成十八年に税理士・公認会計士の妹と税理士法人を設立。その後、平成二十年に父親の事務所と合併して事業承継しました。

親の事務所に入らずにまず独立したのは、中小企業経営者や創業者の気持ちを理解して本当の支援をした、この思いからです。開業当時は



森 一浩会員 (TKC静岡会)

開業◎昭和51年4月
(平成10年1月事務所承継・平成15年1月法人設立)
職員数◎29名 (監査担当16名・内勤6名・他部門7名)
関与先件数◎276件 (法人207社・個人69件)
継続MAS利用件数◎158件
FX2導入件数◎145件
書面添付実践件数◎83件
翌月巡回監査率◎96.2%

営業第一でまず関与先拡大に力を注いでいました。当然、父の事務所承継も視野に入れ「いい経営者になりたい」と思い、「明日親が死ぬ」くらいの覚悟で頑張っていました。資金繰りは非常に厳しく、経営者として未熟というところで、父親には二年間ほとんど仕事の話は聞いてもらえませんでした。それが、私と妹で少し大きな案件を受けたことがきっかけで、父の事務所のスタッフと共同で研修をさせてもらうなど協力体制を敷いてくれるようになり、仕事の部分で徐々に距離が縮まってきました。

森 静岡会伊豆支部の森と申します。私は最初TKC会員事務所の所員で、今から一〇年前、私が三十八歳のとき当時五十五歳だった所長から「これからはおまえが所長をやれ」と言われ、承継しました。所長に就任して五年後、税理士法人が認められた翌年に「うちも税理士が二人いるから法人にしよう」ということで法人化し、さらに二年ほど前、仲間のTKC会員事務所と合併しました。ですから二度、事務所の承継を経験しています。

神中 九州会宮崎支部の神中と申します。独立してすぐTKCに入会し、開業して一年半経ったところで他のTKC会員事務所を承継しました。打診があつてから引き受けるまで一週間で、中身を全く分からないまま承継したので、大変でした。

認識の相違を乗り越え 五年かけて所内の基礎を整備した

——神中会員、事務所間承継にあたり何が一番大変でしたか。

神中 当時職員は「大番頭」を入れて私より年上の職員が六名、私より若い職員は男性一名、女性が五名いました。一番苦しかったのは、退職金を引き継いだことです。継いだときに多額の退職給付引当金が計上されてい

たのですが、支払う原資がない。長く働いてくれている職員もいたのにこのままでは払えない、辞められたら困るといのが非常につらく、事務所運営をする上での足かせになっただけ、周りからは「うらやましい」とも言われましたが、「そんなことない」が本音でした。

ですが結論から言うと、今の事務所を継いでよかったです。退職金は借りればよかったです、払おうと思えば払えた。ただ、これから自分の事務所にしていくのに、ベテランの職員たちが辞めてしまったら意味がない。「自分のやり方についてきてほしい」という思いを非常に強く持って取り組んでいた、かなり激しいやりとりもありました。

当時は女性の職員は結婚したら辞めるのが当然という風潮がありましたが、今はもちろんそんなことはありません。結婚しても辞めなくてもいい、子供ができて辞める必要はありません。もちろん産前の休暇もあります。育児休暇も採用しました。認識の相違や課題を全部乗り越えて、引き継いでからちょうど一五年経った現在、ようやく基礎ができました。

——税理士法人を設立した野口会員、森会員はどのように組織化を図りましたか。



野口省吾会員 (TKC城北東京会)
 開業○平成18年1月 (平成20年1月事務所承継)
 職員数○30名 (監査担当25名・内勤5名)
 関与先件数○600件 (法人450社・個人150件)
 継続MAS利用件数○100件
 FX2導入件数○220件
 書面添付実践件数○130件
 翌月巡回監査率○92.0%

野口 平成二十年に父の事務所と合併して税理士法人を本店とし、父の大きな事務所を支店としました。いわば「逆さ合併」です。ですから理念を共有し、方針を一つにしないと職員が割れていく。そこで入社二年以内の職員で「ニューメンバーズ委員会」を作り、若手同士で連携して相談しあう環境を整えました。元気のいい若手が育てば、社内の活性化が図れます。父は今まで一つも私に文句を言わないでくれていて、それが非常にありがたい。文句はたくさんあるみたいですが(笑)。

今、社員税理士は全員身内ですが、将来は他人の税理士ともパートナーを組んでいきたいと考えています。もちろん、理念を共有できるTKC会員と一緒に、と思っています。

森 実は私の場合は組織化、法人化ということに関して、全然苦労した覚えがないのです。承継時は本当に若造で右も左も分からない状態でしたが、会長が職員の前で「所長は

森君だ。みんなでもり立ててやってくれよ」と、事あるごとに言ってくれました。これは本当でありがたかったです。事務所の中には私より年上で勤続年数も長い職員がいたので会長は気をもんでいたと思いますが、そういったことは一切おくびにも出さなかった。非常にうまく承継させていただきました。会長と「これからもずっとTKCでいこう」と申し合わせたことも大きかったと思います。将来的には、私も同じように申し合わせてスムーズな承継をしたいと考えています。

二年前、仲間の事務所と合併したときは少し苦労しました。当時うちの事務所の職員が二〇名くらいで、彼の事務所の職員は五名くらいでした。私が彼の職員に肩入れすると今度はうちの職員がひがむ。なかなか難しかったです。今はだいぶ一体化が進んできています。今後は、やはり事務所の特徴や風土は違っていました。お互いTKC会員事務所だったからこそうまくいったと思います。これが他社システムの事務所だったら非常に

会計事務所組織化のポイント

- ①職員が働きやすい環境を整備する
- ②理念を共有し方針を統一する
- ③責任ある仕事を任せて夢を与える

難しかっただろうと感じています。

現在では、職員に夢を与えたいと思います、自分で事業を提案し、いわば社長になれる「事業部制度」をとっています。例えば社会保険労務士の資格を取った職員は社会保険業務を行い、宅建の免許を取った職員は不動産事業を展開する。ゆくゆくは幅広い分野でお客さんがワンストップで頼めるような事務所になりたいと思っています。さらに、今は四名の税理士が皆一緒のことをしているような状態なので、それぞれが得意分野を持てるようにしたい。税理士法人は、うまくすれば永続的に続いていく組織だと思いますから、そのための方策を練っています。

——税理士法人化で組織がうまく回り、永続的な会計事務所というイメージを公表できる。それは大きなメリットです。神中会員、法人化は検討されているのでしょうか。

神中 今、TKC会員と数年のうちには法人化しようと話を進めています。ただ、私がしてきたことも組織化だろうと思います。体をなしていなかった事務所を一五年かけ、何とか普通の事務所にすることができた。立派な組織化だろうと思っています。

今まで私は悩みながら宮崎や九州の会員先生たちに助けられて、よう



神中弘臣会員 (TKC九州会)

開業◎平成4年5月 (平成5年11月事務所承継)
職員数◎13名 (監査担当8名・内勤5名)
関与先件数◎233件 (法人174社・個人59件)
継続MAS利用件数◎81件
FX2導入件数◎41件
書面添付実践件数◎18件
翌月巡回監査率◎87.7%

FX2を二年で100件一気に導入 SCGの支援に感謝

——強力・永続的な組織構築にあたり、

やく次のステップを目指すスタート地点に立てました。今後の目標としては、あと五年で宮崎一の事務所になりたい。おそらくこの目標を達成していく過程で、税理士法人という形態になると思います。

また、年明けから先代のお孫さんが入所したので、彼を育てたい。さらに高校二年生の私の息子が事務所を継ぎたいと言ってくれて、所内でも税理士試験の勉強をしている若手がいいます。何とか税理士になってもいい、さらなる組織化を目指していきたい。彼らが育つまでにはあと一五年かかるかもしれないが、一五年経つと私は六十五歳になるので、ちようどいい時期かなと思っています。

TKCシステムの効果はいかがでしたか。

森 ずいぶん前ですが、事務所の運営がうまくいかず二年間ほど経営コンサルタントに毎月来てもらい、診断してもらいました。そして結局、会計事務所の業務管理の決め手は巡回監査・回収・決算で、いずれも90%以上を達成できれば業務が標準化し、合理化することができるという結論でした。

当時の巡回監査率は50〜60%だったと思います。一足飛びにというわけにはいきませんでした。巡回監査を毎月きちんと行い、四年くらいかけて90%を超える体制をつくりました。確かに厳しかったのですが、きちんと管理していけば業務が標準化され、合理化していきます。すると、空いた手で先ほどの事業部制など、次のことができるようになります。所長が事務所を空けていてもうまく回っている、とてもうれしいですね。

野口 関与先拡大で効果的だったのが継続MASです。父の関与先を引き継ぐ際、父が「息子はあなたと一緒にやって会社を応援していきます」と、継続MASを使って紹介してくれました。継続MASは使い方を覚えると非常に簡単です。金融機関に中期経営計画などの資料を提出すると喜んでもらえ、紹介の話にもつながっていききました。

実は一時期、父が他社システムに一部切り

替えていたときがありました。それが五、六年ほど前、やはりFX2と継続MASを使った経営助言がこの時代には必要であり、そのためにはTKCシステムを全部使うべきと父が判断し、FX2を一年で一〇〇件くらい一気に導入し、再切り替えを始めました。しかし職員の反発もあり、実はここ二、三年は混在していた状況だったのです。

そこで、今年十二月決算で他社システムは一切使わないと宣言しました。二つの勘定科目コードを覚えるのは非常に煩雑ですし、標準化もしにくい。むだな労力だと思っただけです。迅速なデータ処理が付加価値のアップにつながると思います。TKCへの一本化を決めました。やっと移行が完了します。移行の際は担当SCGの方に協力していただき、ずいぶん助けていただきました。TKCの協力体制はありがたかったです。

神中 TKCなら東京や大阪などの大都市だけでなく、地方でもサポート体制がしっかりしています。すぐ近くにセンターがあって、SCGの皆さんが対応してくれる。当たり前のように感じてつい、きつい言い方をしてしまうこともあるので、気を付けなければと時々自分に言い聞かせています(笑)。



コネクター／岩崎美顯会員 (TKC城北東京会)
 開業◎昭和63年9月 (平成11年10月事務所承継)
 職員数◎4名 (監査担当3名・内勤1名)
 関与先件数◎62件 (法人34社・個人28件)
 継続MAS利用件数◎27件
 FX2導入件数◎29件
 書面添付実践件数◎16件
 翌月巡回監査率◎88.2%

業務品質を圧倒的に高めることが組織力を向上させる

——では最後にメッセージを。

野口 事務所の立場でいろんな情報発信をしていきたいという意識をお持ちの方もいらっしゃると思います。TKCには「事務所通信」や『Q&A』冊子など、情報発信するためのツールがそろっていますのでぜひ活用してください。事務所主催のセミナーも毎年恒例で開催していますが、関与先に事務所全体で支援しているという印象を与えることにも効果的です。挑戦してみてください。簿記学校や法人会など、さまざまな場面での講師依頼もあるかと思いますが、務めてみるととても勉強になるし、楽しいものですよ。

神中 ニューメンバーズ会員で、支部の役に就いていない方がいらつしやると思います。ぜひ受けてください。私も入会してすぐ支部

独自の委員会に入り、以来ずっと何らかの役を務めています。どんなに忙しくても、できないことはないはず。せっかくなのでTKCに入会したなら、浸ってみたいらどうでしょう。

そして何よりも例会に出て、人脈を広げてください。私は九州会のニューメンバーズ・サービスクomitee委員長ですが、正直言わずと出席してくれている若手はかわいいですよ。まずは顔を出して、そして縁があったらぜひとも役を引き受けてみてください。いろいろなつながりが増えていきますから。

それから、未入会の方々へ。少なくとも入っていきなり声がかかることはないはずですから(笑)、どうか安心してTKCのことをお考えいただければと思います。

森 会計事務所組織化の決め手は、やはり巡回監査と書面添付にあると思っています。今、税理士業務は無償独占ですが、今後規制緩和され記帳代行会社が参入してきたときに、巡回監査していません、書面添付できません、我々の存在意義がなくなってしまうでしょう。巡回監査・書面添付をすれば、税務調査も怖くありません。ぜひ巡回監査と書面添付を業務の中心に据え、ほかの事務所と圧倒的な差別化を図っていただきたい。

業務品質を高めることが、事務所の組織力を向上させる。これは間違いないと思います。■